facebook

未来增长新动力

解锁跨境电商高速增长秘诀

KANTAR

清华大学互联网产业研究院
Institute of Internet Industry, Tsinghua University

VISIT…

扫码免费领取资料

房中术(www.zuihaoziyuan.com)专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等.....

==========

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注PDF）

扫码加微信lax988988领取资料

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生
宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信
联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练

32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解
更多精品等你来解锁哦.....

内容

前言 3

从何处寻找增长

- 增长的新时代 6
- 下一代出口市场：印度尼西亚、墨西哥和英国 7
- 不同市场的文化差异 9
- 中国在驱动跨境增长中所扮演的角色 16

如何开启增长

- **增长“金字塔”底端** 21
- **在全球本土化之前做到超本地化** 27
- **将购物与一切相连** 33
- **成为合伙人，而不单是卖家** 39

总结 45

附录 46

通过多元化开启下一个增长时代

Dan Neary
Facebook 亚太地区副总裁

过去一年，全球经济发生重大变化。跨境电子商务前景依然强劲，并继续受到零售商和消费者的青睐。

中国企业，特别是中小企业，在全球电子商务市场中发挥着越来越重要的作用。他们拥有来自公众和政府部门的大力支持，其数字买家渗透率在不断提升，且有能力吸引对价格敏感的全球买家。然而，随着全球电子商务的迅猛发展，跨境电商们必须找到新的商业机会，以保持竞争力并开启下一个增长时代。

Facebook 致力于帮助中国企业走出国门，迈向全球。目前美国仍然是大多数中国出口企业的主要市场。不过随着贸易紧张局势加剧，市场波动性持续增加，我们认为，向潜力巨大的未开发市场进军，构建多元化的业务版图势在必行。这是中国出口企业实现持续增长的唯一出路。

我们正向全新的数字增长时代迈进，为了帮助中国电商保持领先地位，Facebook 与清华大学和凯度咨询部门合作，携手推出本白皮书。本白皮书旨在让您了解未来趋势和消费者行为，并深入了解高潜力市场、新的细分市场和商业模式，以便对未来的发展方向有所思辨。我们指出四大关键增长途径，以助您在未来几年内实现跨境增长，并根据最佳实践和成功案例，为您提供切实可行的指导。

尽管全球电子商务格局不断变化，Facebook帮助中国企业连接世界的使命从未改变。作为全球领先的营销平台之一，我们将最新的工具和广告洞察与一站式的营销解决方案和咨询服务相结合，旨在为您提供全方位的支持。本白皮书正是秉持了我们的一贯理念和做法——不仅可助您应对全球市场的挑战，而且为您在无边界未来的持续发展铺平道路。

无边界的未来
把握电子商务新机遇

Stephane Alpern
凯度咨询部门董事总经理

“未来已经在这里——只是分布尚不均匀”。科幻作家 William Gibson 的这句名言，十分贴切地形容了电子商务的未来。

电子商务领域的增长和发展非常迅速，这要归功于行业领军企业和一众充满创新精神的初创企业。跨境电子商务的增长为企业提供了扩大规模的机会，前提是它们可以解决现有的消费者痛点，甚至能够预测其潜在或未来的期望并做好应对。

来自凯度的趋势和前瞻性专家与 Facebook 密切合作，希望为中国电商的未来出口之路指明方向、带来机遇。

针对电子商务的行业前景，我们提出了一些可能的增长方向和应该把握的机遇，以期鼓励您在未来积极探索和实践。

中国跨境电子商务将持续受到多方扶持

朱岩
清华大学互联网产业研究院院长

中国政府致力于大规模推广跨境电子商务。为此，中国政府继续降低进口关税，出台多项扶持政策，建立跨境电商综合试验区。这在很大程度上是由于跨境电子商务给中国社会和经济带来的好处所推动的。它提高消费水平，推动中小企业创新，并开创中国品牌在海外快速扩张的新趋势。

跨境电子商务日益呈现碎片化、微企业化和移动化的特点，而电子商务平台也在加速其全球扩张。随着全球贸易的包容性越来越强，中国跨境电子商务对全球市场的影响也越来越大。

清华大学互联网产业研究院是清华大学的研究机构，致力于数字经济时代的互联网创新、交叉与转型研究，为中国数字经济的发展服务。跨境电子商务是我们研究的重要领域之一。

我们在本白皮书中提供了丰富的案例及经过深入研究的建议，希望能够激励和引导中国电商企业走出国门。

跨境电商正进入一个全新的增长时代

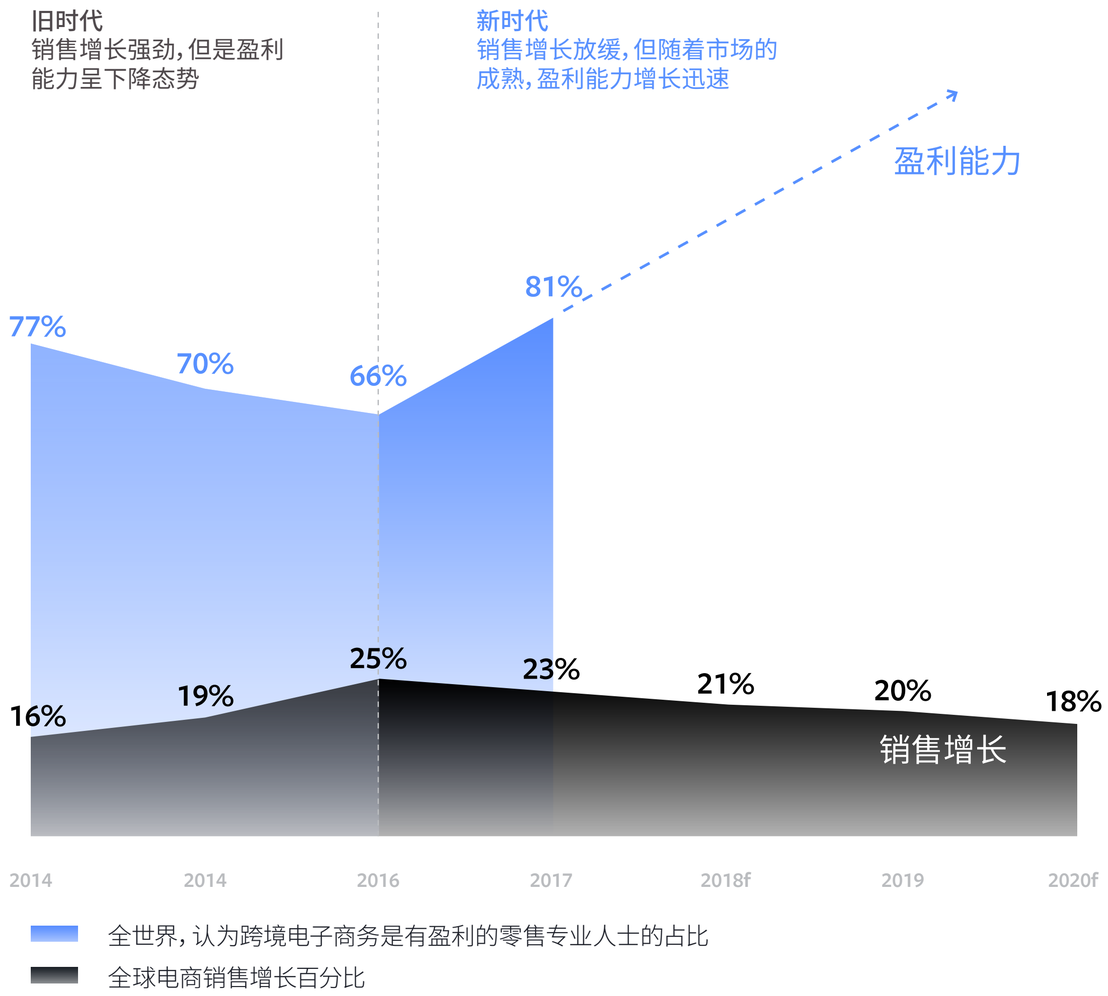
未来三到五年，跨境电子商务前景良好。高资本支出和高失败风险是其增长早期阶段的特征，数字原生企业通过在成本或速度上的竞争，成功抓住了这一增长机遇。例如，亚马逊的一键结账和两小时送货模式及阿里巴巴成功抓住海外华人“芳心”的低成本中国制造商品，都是其中的佼佼者。

由于大型电商已经打好了行业基础，这意味着接下来市场准入的壁垒会比以往任何时候都要低。光棍节本是起源于是中国的一个购物促销日，它现已演变成为影响全球的消费现象。2017 年，中国海关处理了 1620 万份出口订单，2018 年，阿里巴巴投资的东南亚电商 Lazada 将光棍节营销带到东南亚，仅在一天内就实现了 1.23 亿美元的商品总销售价值。出口跨境电商市场有望蓬勃发展，中国政府将新增 22 个城市为跨境电子商务区。即使未来的增长预计会放缓，大部分企业的盈利能力在经历过此前的下降态势后，未来会明显向好。

虽然在下一个经济增长时代中，机遇变得更加难以捉摸，但也会更有利可图。先发制人的优势往往会给风险承担者带来回报，但盲目下注和风险不可估的时代已经过去。

本白皮书将助您厘清宏观环境、营销渠道和消费者方面的各种变化，并制定针对性战略，以期为您未来的业务发展做好准备。

图 1: 盈利能力 vs 电商销售增长趋势



来源：eMarketer, eMarketer

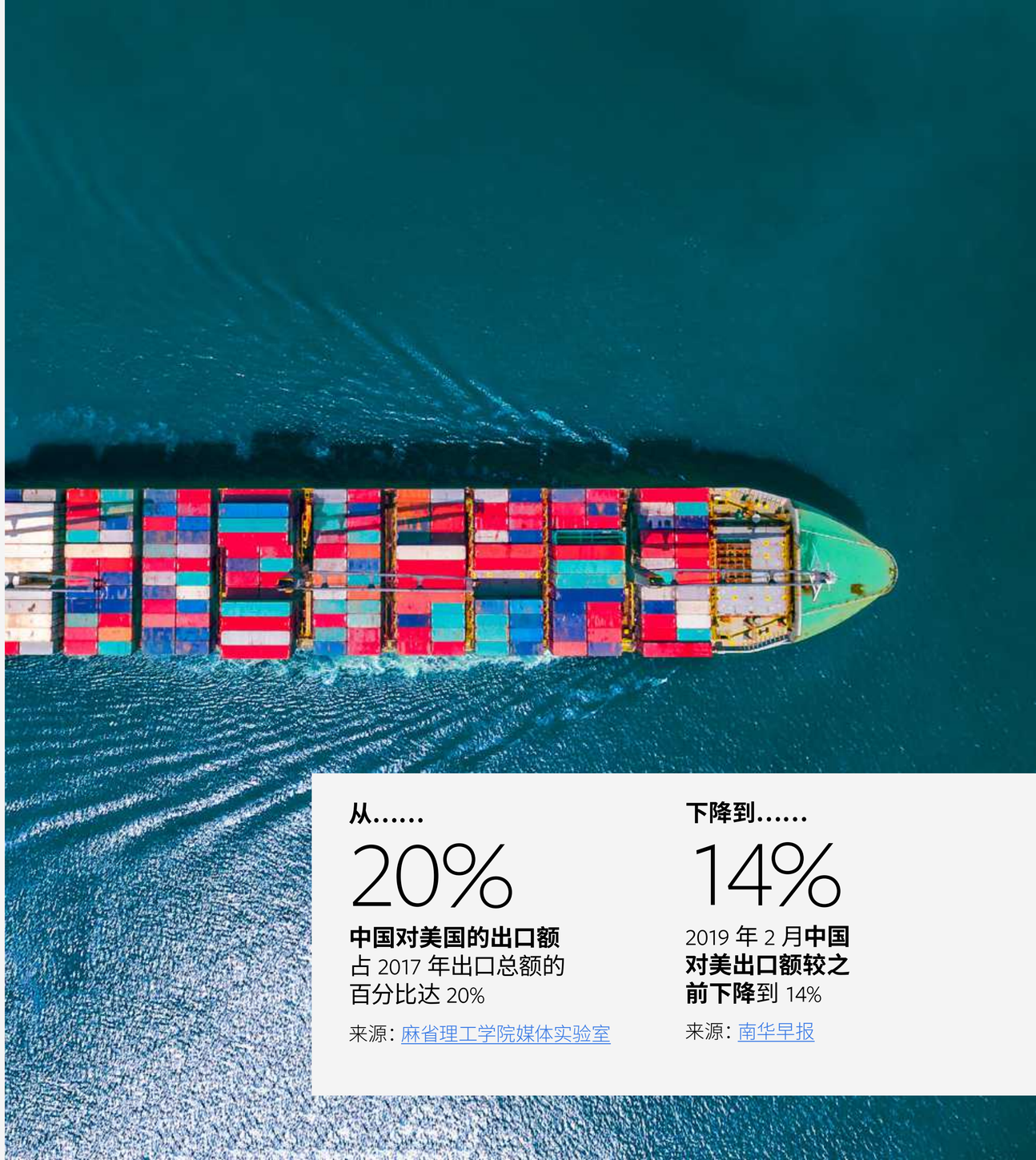
市场流动性和增长动力是新一代出口市场的关键指标

在本白皮书中，我们使用两个关键指标来确定高潜力市场：(a) 跨境流动性的增长，由跨境电子商务进口总额的增长来定义；(b) 市场增长动力，定义为整个电子商务市场的增长。

如果以上述指标衡量，美国在未来中国出口贸易中发挥的作用会越来越小。尽管它拥有最大的电子商务市场之一，但国内和跨境增长却都在放缓。此外，最近的中美贸易战对中国企业造成了巨大的连带损害，其整体出口额创下三年来最大跌幅。

放眼美国以外的市场，其实有越来越多的市场都可以成为中国商家的下一个出口目标。随着国家之间复杂的供应链和数字基础设施边界正在被打破，新兴市场可以从其他较发达国家的知识和技术转让中获利。

英国、印度尼西亚和墨西哥就是中国商家可以“押宝”的国家。它们对跨境商品和服务的需求日益增长，且为支持跨境贸易不断完善其基础设施。同时，这几个国家涵盖了不同的市场成熟阶段，这将为中国电商创造不同的增长机会。



从……

20%

中国对美国的出口额占 2017 年出口总额的百分比达 20%

来源：麻省理工学院媒体实验室

下降到……

14%

2019 年 2 月**中国对美出口额较之前下降**到 14%

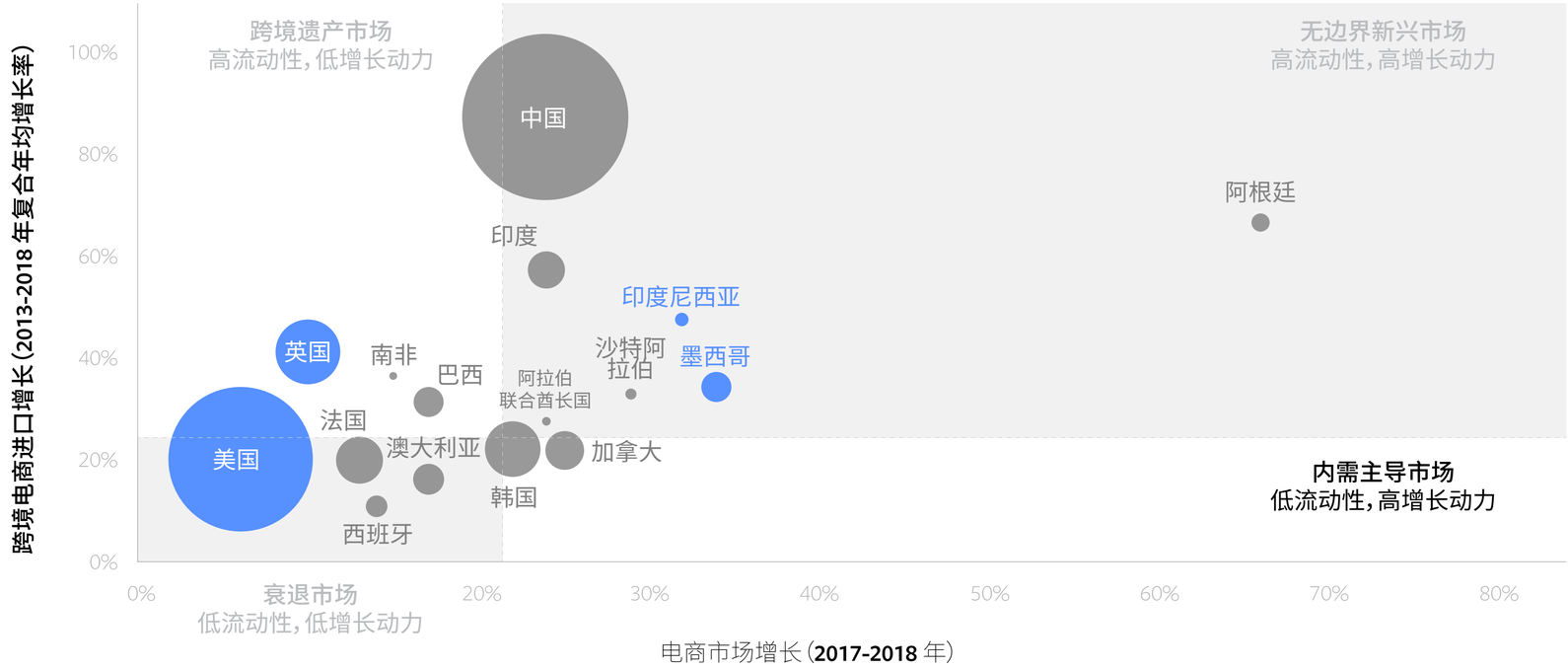
来源：南华早报

Two growth trajectories for the next era of cross-border growth are clear (Fig 2):

- 无边界新兴市场：中国、印度尼西亚和墨西哥等市场的技术飞跃使越来越有需求的消费者能够通过电子商务平台购买到全球商品。这不仅带来了商品和服务的自由流动，而且也使金融和资本投资得以自由流动，特别是当这些市场从被动的跨境投资接受者转向成为更积极的市场驱动者时。

- 跨境遗产国：像英国这样的市场已经在当地建立了良好的电子商务生态系统，并且一直以来都有进行跨境贸易的传统，以满足国民对其他国外市场之高质量、低成本商品的需求。

图 2：了解各跨境电子商务市场的增长机会



英国

电商市场总规模（2018 年）	**$210 亿美元**
电商市场增长（2017-2018 年）	**32%**
跨境电商进口额增长率（2013-2018 年复合年均增长率）	**34.3%**
跨境电商进口额增长率（2013-2018 年复合年均增长率）	**3.9%**

印度尼西亚

电商市场总规模（2018 年）	**$43 亿美元**
电商市场增长（2017-2018 年）	**24%**
跨境电商进口额增长率（2013-2018 年复合年均增长率）	**47.6%**
跨境电商进口额增长率（2013-2018 年复合年均增长率）	**2.8%**

墨西哥

电商市场总规模（2018 年）	**$890 亿美元**
电商市场增长（2017-2018 年）	**15%**
跨境电商进口额增长率（2013-2018 年复合年均增长率）	**41.4%**
跨境电商进口额增长率（2013-2018 年复合年均增长率）	**17%**

学习文化差异，把握特定增长机遇

随着世界格局的开放，企业高管们一致认为全球化有助于资本、人口、商品和信息的跨境流动。实体边界可能已经完全消除，但意识形态和文化边界仍然存在。

前一章节介绍了大致的市场环境，可以让我们明确哪个市场值得投资。在这一节中，了解当地消费者和文化背景将告诉我们如何开启每个市场特有的增长机会。

97%

97% 的首席执行官认为全球化在提高**资本、人力、商品和信息流动**的便利性方面起到的作用最大

14%

14% 的首席执行官认为，全世界不存在一个共同的信仰和价值体系，我们的**信仰和价值体系十分多样化**

来源：普华永道 2018 年全球投资者调查

赋能印度尼西亚社群的每个人

印度尼西亚国民是世界上第三大最自信的消费群体，这是受到年轻人口、不断增长的数字化连接和强大的本土电商的推动。印度尼西亚独有的是文化与商业之间的深厚关系。这个国家正进入一个新的时代，在这个时代，人们与商家的互动逐渐成为自我和权利的表达。

千禧一代在全球都备受关注。然而在印度尼西亚，据《2018 年凯度全球监测》（Kantar Global Monitor）的数据显示，Z世代（13-24岁）才是引领变革的一代。互联网向他们提供了为自己发声的渠道，在那里他们可以挑战刻板印象，对他们购买的东西进行验证，甚至是在网上创业。他们将来会获得更多的可支配收入，并且在未来几年，他们对质量、定制和交付的期望将迅速增长——例如，他们下一年购买优质产品或服务的可能性是其他年龄组的两倍。

面对日益增长的个人主义，社群仍然很重要。尽管目前有 76% 的产品发现发生于线下，但对于那些在国外购物的人来说，42% 的产品发现是通过同龄人推荐的。印度尼西亚群众对社交媒体的广泛使用意味着这个产品发现过程将继续向线上转移，在那里跨境品牌有机会产生影响和推动销售。只有 2% 的印尼人从国外采购时愿意等待较长的运输时间，因此品牌需要强大的物流网络来满足这一需求。

鉴于本土企业实力雄厚，海外品牌不仅要在物流能力上进行赶超，还要加强它们在文化敏感性上的竞争力。新一波本地小品牌，如 Rollover Reaction、Hijup 和 Eiger，分别以高质量的化妆品、时尚和冒险装备迎合本地需求，赢得消费者的心和钱包，同时也帮助他们在其社群中脱颖而出。

57%

57% 的印度尼西亚人认为，相比作为团体的一部分，**作为独立的个体会**增加他们成功的机会（全球平均值为 52%）

73%

73% 的印度尼西亚人越来越希望产品能够**根据个人需求进行定制**（全球平均值为 58%）

来源：2018 年全球监测

图片：HijUP，来自印度尼西亚的伊斯兰时尚品牌吸引了印度尼西亚女性的眼球，其目标是成为全球穆斯林时尚的中心。

来源：Rimma

为不断变化的墨西哥带来熟悉度和稳定性

墨西哥处于世界的十字路口。

第一个十字路口是线上和线下世界的交界。目前墨西哥的线上用户已占其过半人口，他们渴望线上种种都能像他们熟悉的线下世界一样。为此，电商需要为线上的人们解决灵活性、透明度和信任等问题，这些都是他们在线下人际交往中所习惯的。例如，许多电商零售商现在在便利店和药店提供支付服务，而亚马逊则推出了自己的借记卡。

第二个十字路口处于全球文化和当地文化之间。国民对全球化的积极情绪（66%）与全球平均水平一致，海外品牌正在推动这一趋势。***玛琳切主义***是指一种文化中的人对另一种文化产生好感，通常被看作消费者对来自美国和欧洲的外国商品有好感的倾向。最近，像 miniso、mumuso 和 yoyoyo 这样的品牌在墨西哥消费者中获得了商业成功，使消费者对亚洲品牌和中国制造商产生了更大的信心，同时以较低的价格提供高质量和良好设计的商品也更为普遍。

然而，***玛琳切主义***有时也是贬义的，这说明墨西哥人想要守住自己的文化传统。从这一冲突中，一种现代的墨西哥身份认同正在形成。现代墨西哥人既想要接触外国文化和影响，同时也支持本国文化和赞美他们的丰富遗产。

对于那些能够帮助消费者从线下顺利过渡到线上的，并同时能够拥抱全球和本国文化的品牌，墨西哥市场就是你的了。

> **“墨西哥人喜欢与人交往。对于小商品，他们更喜欢去超市，而不是网上购买，因为他们喜欢互动。**
>
> **Lorena Sanchez Garcia**
> Linio 集团首席商业和运营官

图片：Santa Lupita 是吸引了欧洲消费者的墨西哥时尚品牌

恢复英国市场对品牌的信心，提升消费者体验

英国市场在政治不确定和消费者成熟的背景下，仍有许多亮点，尤其是在电商领域。该行业正吸引着一众最精明的消费者，他们仍然愿意消费和交易。据《卫报》报道，尽管消费者信心连续下降了五年，但线上消费依然强劲，商品数量每年增长 3.6%。

随着零售业的成熟，消费者也变得越来越谨慎和充满怀疑精神。然而，在这种愤世嫉俗的表象下，信任并不是在衰退，而是在转变。在决定产品和服务前，超过一半的人会前往品牌和零售商网站查询官方信息或依赖提供独立评论的网站，而不是上社交网络或查找其他用户的使用评价——这与其他发展中市场的普遍做法背道而驰。对英国市场来说，现在就是品牌为自己发声，传递人们所追求的信任和透明度的最佳时机。品牌要主动利用线上平台走近消费者。伦敦设计师 Martine Jarlgard 已经开始使用区块链技术，追踪服装从原材料到消费者手中的历程。

在英国脱欧前的经济衰退环境中，眼光更敏锐的英国消费者也在重新评估价值方程。尽管价格意识不断提高，但优质商品和服务仍然保持吸引力。千禧一代同意以 2 倍于较年长人群愿意承担的价格购买高档商品，而愿意花在奢侈品上的价格几乎是更年长人群的 5 倍。为了减轻负担，精明的英国年轻人眼下更愿意就一些人生中只有一次的经历花大价钱，而在并非涉及人生大事的购物选择上只会偶尔放纵。

对于电商来说，在像英国这样的成熟市场中（例如同日交货服务在这里已经很成熟）对消费者体验进行微调将是关键。这意味着需要整合和提升从发现、购买到客户服务、最后一英里交付和重新购买的整个消费旅程。只有网络平台的零售商亚马逊已经建立线下触点，利用其实体快闪店“黑色星期五之家”，从传统的线下黑色星期五购物假日中盈利。

57%

在英国有 57% 年龄在 55 岁及以上的人认为，**人们在网上谈论品牌的信息是不可信的**

来源：2018 年凯度全球监测

图为：2018 年亚马逊在伦敦推出的快闪实体店“黑色星期五之家”，它提供工作坊、演示、样品和赠品，以令人获得难忘的品牌体验，提升品牌资产和产品购买。

不同市场的消费者差异

图 3: 塑造各大市场机遇的关键消费者洞察

对购物的态度

印度尼西亚

商品发现仍集中在线下: 大多数印度尼西亚消费者在上网购买商品之前仍然会先在线下（如商店或陈列室）发现商品。

对本地产品的偏好: 印度尼西亚消费者更喜欢从本国购买产品，这些产品的交付速度更快，而且更能满足他们的需求和偏好。

国外购物: 当他们选择从国外购物时，印度尼西亚消费者会被更好的产品质量和其他人的推荐吸引，驱动消费。

墨西哥

喜欢人际互动: 墨西哥消费者喜欢与人打交道，并倾向于在购物时能够与他人交谈。

墨西哥万岁: 墨西哥消费者对购买由墨西哥制造或展示墨西哥文化的商品感到非常自豪。

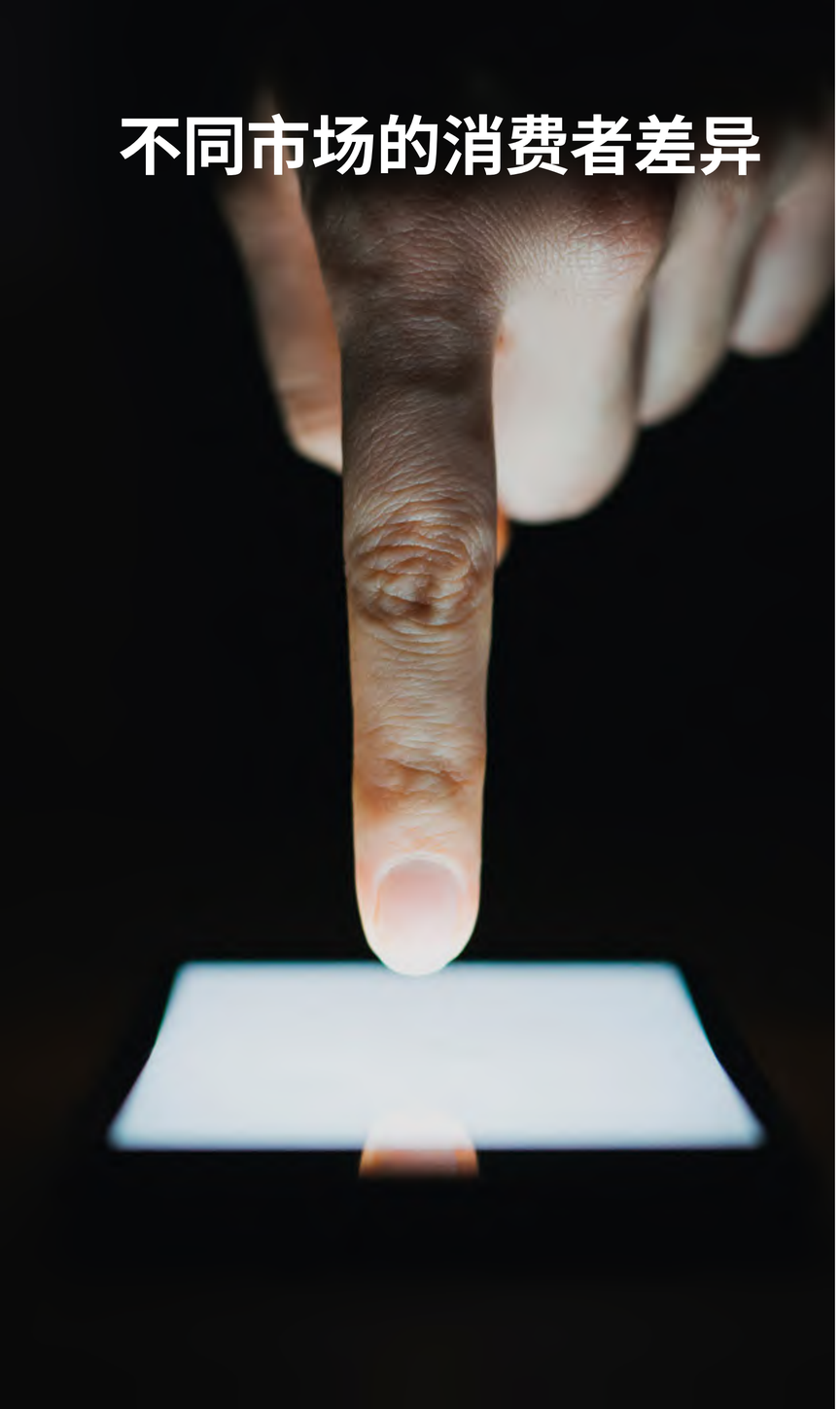
网罗全球商品: 墨西哥消费者一直喜欢全球品牌，从美国大牌开始。他们也越来越渴望从欧洲，如英国和法国，甚至亚洲，如中国、韩国和日本购买不同品牌。

英国

高-低混合型: 随着经济压力的不断增大，英国消费者一方面更愿意对人生有重大意义但发生频率较少的体验进行投资，另一方面他们会减少在日常享乐上的放纵。

透明度至上: 随着对主要品牌的信任度下降，英国消费者越来越怀疑品牌在包装和广告上所做的声明，以及愈加关注值得信赖和真实的品牌。面对消费者的指责和意见，他们想让品牌为自己发声。

资料来源：2018 年全球监测、Google Consumer Barometer、凯度咨询的专家访谈，所使用的完整数据见附录。



不同市场的消费者差异

图 3：塑造各大市场机遇的关键消费者洞察

线上购物行为

印度尼西亚

移动端优先： 尽管越来越多的用户拥有多种设备，但移动设备在连接娱乐、社交和购物方面仍处于领先地位。

民族自豪感： 印度尼西亚消费者对许多本土独角兽十分熟悉。在电子商务领域，他们渴望继续采用和适应新模式和新产品。

墨西哥

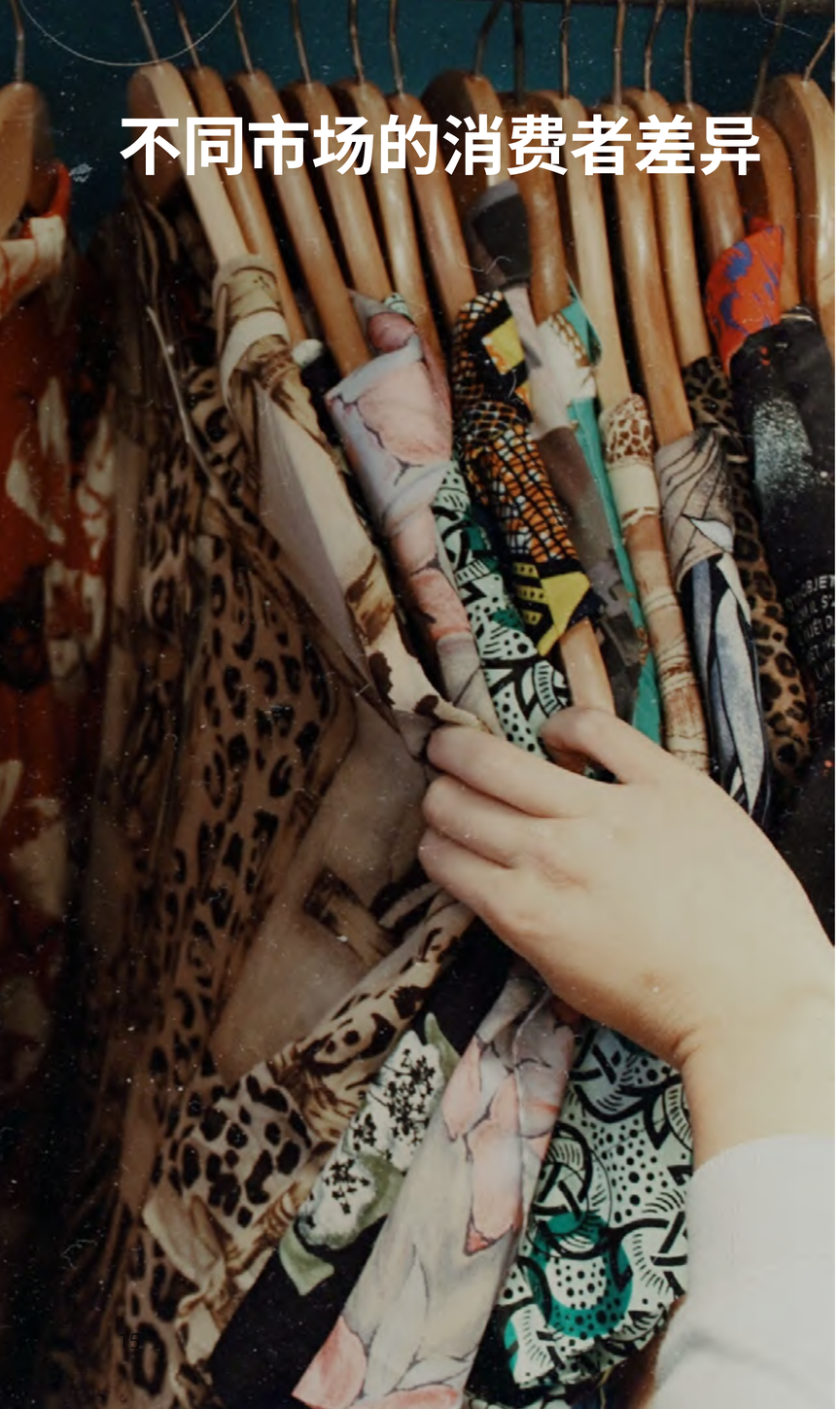
信任障碍： 电商的主要障碍来自消费者对欺诈和安全性的担忧。商家正在通过灵活和值得信赖的支付方式解决这些障碍，如通过便利店和药店交易。

不断提升的交付预期： 当地零售商提供 72 小时内免费交付，这增加了电子商务对消费者的价值，并刺激了类别扩展和创新。

英国

端到端体验： 提升消费者体验是品牌在这个饱和市场中制胜的法宝，他们需想法设法改善整个消费者流程中的各环节。品牌正在将内容与商品结合起来，使营销更具相关性和针对性，并以当日送达为准则。电商在成交、退货和客户服务方面提供最大化的便利，来提升用户对品牌的忠诚度。

资料来源：2018 年全球监测、Google Consumer Barometer、凯度咨询的专家访谈，所使用的完整数据见附录。



不同市场的消费者差异

图 3：塑造各大市场机遇的关键消费者洞察

主要类别

印度尼西亚

穆斯林消费者购买力增加：随着大多数穆斯林消费者的收入和购物愿望的增长，那些可以帮助他们实践信仰，并提升生活品质的产品将大受欢迎。这对时尚、美妆、美食和娱乐类商家是难能可贵的机会。

日常消费的增长：在中产阶级提高生活质量愿望的推动下，日常的消费品如消费电子产品、服装、食品和饮料等日常消费品将继续增长。

墨西哥

消费电子类是支柱：消费电子产品是今天墨西哥电商购物的主要部分，预计将继续成为增长的头号推动力。

引入新商品类别：电子商务仍是新兴的购物方式，它将带来新的商品类别，如消费者健康，食品和饮料，以及媒体类产品。

英国

重振成熟类别：电子商务在这些类别中的渗透性很高，且这些类别对本土品牌和本土制造起到了很强的支撑作用。这些类别是成熟的，但新的创新有望继续激发人们的兴趣。

购买的可持续性、道德性和多样性：尤其是年轻的英国消费者认为品牌的道德认证很重要，他们希望品牌能更多地关注采购的透明度，尊重多样性并有环保意识。

资料来源：2018 年全球监测、Google Consumer Barometer、凯度咨询的专家访谈，所使用的完整数据见附录。

在价值链各部分把握每个市场的优势

很明显，上述三个出口市场的发展和优势各不相同，这决定了它们未来电子商务价值链中的不同机遇。（见下一页，图4）

在英国，未来的价值将取决于灵活、拥有全渠道的品牌，这些品牌能够适应不断变化且更加细分化的消费者需求。比如像联合利华这样的大公司，它并没有试图合并高度分散的连锁店，而是收购了一些如 Dollar Shave Club（男士剃须刀品牌）等采用 D2C（即直接面向消费者）商业模式的品牌，以便与消费者保持足够近的距离，迅速收集产品反馈并改善产品设计。

在墨西哥，实体零售商提供灵活的支付选择，如在便利店付款，同时允许人们在线查看库存。当地零售商提供 72 小时内免费送货服务，刺激了全球纯网络零售商的创新支付解决方案，如亚马逊进入杂货店和借记卡市场。

在印度尼西亚，公共和私人投资都在提高支付和履行的能力。国有邮政已经建立了一个分拆业务来处理数字支付和电子商务交付。电信公司、提供移动钱包业务的公司和银行全都在积极追赶这场电子支付浪潮。

图 4：英国、墨西哥和印度尼西亚的价值链和未来增长的重点领域

生产

- 设计与制造

发现

- 品牌与营销
- 客户服务
- 零售平台

交易

- 支付
- 数据安全

交付

- 配送和完成交易

英国：以全渠道体验和众包设计取悦消费者

联合利华于 2018 年在英国推出了 D2C 剃须刀品牌 Dollar Shave Club。为适应现有客户群，该品牌已从剃须产品扩展到淋浴系列、口腔护理和除臭剂。为了给客户提供更大的灵活性，他们现在可以定制投送频率，而不用客户订购固定的每月计划。

$10亿美元

联合利华收购 Dollar Shave Club 的价格

400万

美国、英国和加拿大的订购者数量

来源：CNBC

墨西哥：围绕根深蒂固的传统商业方式创新

沃尔玛收购墨西哥按需交付平台 CornerShop，计划将 CornerShop 的数字专业知识、技术和能力与沃尔玛强大的供应链和商店网络相结合，从而实现加速增长。

$225亿美元

沃尔玛收购 Cornershop 的价格

1.1万

墨西哥与智利 11 个城市的员工数量

200%

2018 年，独立用户数量增长率达 200%，增至 50 万

来源：Reuters, Crunchbase

印度尼西亚：提升下游基础设施和技术能力

印度尼西亚邮政服务公司推出了 POSPAY，以便能更好地处理数字支付。为了便利消费者，POSPAY 提供在邮局支付商品的服务。另外通过基于 Android 的移动应用程序 M-Agendpos，消费者甚至可以在上门交付时再进行数字支付。

4,800

印度尼西亚邮局数量

30万

每月邮局交易量

380

POSPAY 处理账单的员工数量

来源：Katadata, IPC, Antara News

中国模式将推动和完善世界各地的电子商务发展，并成为其商品来源

从持续大幅增长的中国跨境电商贸易量来看，中国企业对未来电子商务的发展至关重要。在未来电商市场中，商品和货币可以自由跨境流动；无论是人们与商家的互动，还是商业互动都再无疆界。同时一系列利好的政府政策，从行政审批、退税减税，到促进贸易和投资自由化，都有助于确保行业继续快速增长。

中国的电商企业在他们称之为“家”的激烈市场中生存和繁荣，它们有许多跨境优势。当扩张至海外时，他们的竞争优势来自于大量的资本投资和新兴数字技术的应用，如大数据和机器学习。

善用技术的能力使中国中小企业——尤其是小型企业——成为未来增长不可或缺的一部分。他们不仅利用技术优化其商业模式，还通过创新，有效地将更好、更具成本效益的产品和服务推向市场。

图 2: 中国跨境电商如何在三个出口市场带动发展

制造

提供成熟的专业知识

中国负责全球四分之一以上的制造业，在“制造”领域处于领先地位。中国企业已经在国内市场证明了自己在物美价廉方面是世界一流的。

对于那些希望寻求供应链、制造、库存管理、订单处理等多方面支持的企业来说，中国企业是极具吸引力的合作伙伴。

发现

提升品牌价值

随着中国技术的成熟度、质量和效益的提高，有必要学习怎样从传统制造模式向更高价值生产转变，这些高价值生产具有个性化、定制化和灵活的特点。

说到高价值生产，中国企业可以从在海外取得成功的英国本土品牌身上学到很多经验。同样重要的是，要善于发现当地具有良好知名度和客户基础的强大零售合作伙伴，如印度尼西亚的 Lazada 和 Shopee。

29.2% vs 19.3%

高新技术产品出口占比 | 劳动密集型产品出口占比

来源：中华人民共和国商务部

交易

拥抱创新

中国拥有领先世界的综合电商生态系统，能将先进的在线支付技术和基础设施无缝连接。

印度尼西亚和墨西哥等市场将从外部支持中受益匪浅，因为它们的电子商务生态系统仍处于发展中。在英国，过往建立的成熟体系可能成为创新或改进措施的障碍。能“融入”既有体系的智能创新将受到重视。

运输

发展本土合作伙伴

中国开始投资境外航线以服务海外华人，并满足更广泛的消费者群对中国制造商品日益增长的需求。

建议在跨境物流中协同合作，并规范法规。

随着中国企业进一步“走出去”，开始探索低层市场和其他更具挑战的市场，并在其中寻求提供服务的机会，印度尼西亚和墨西哥的创新商业模式将成为有用的指南。

中国跨境电商案例研究

在中东，中国公司 Jollychic 是领先的电商公司，它在过去五年中同比增长 300%。它的跨境成功归功于其在低成本、高质量制造、社交媒体营销、大数据能力以及本地合作和收购方面的优势。

4,000

到 2020 年在中东雇用的当地员工数量

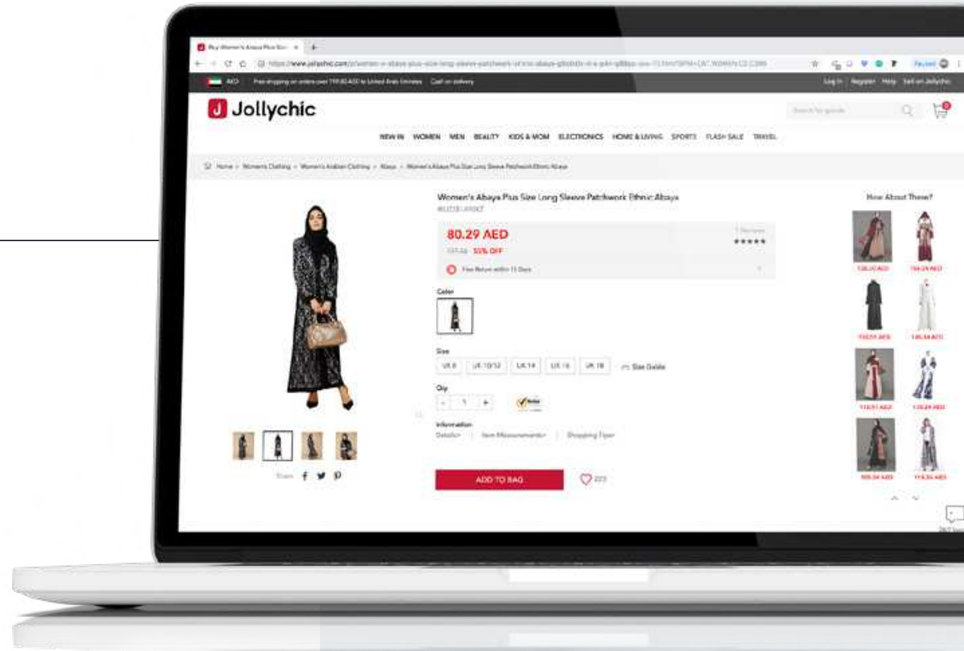
1,000

宣传其品牌的网络名人数量

360万

到 2020 年，中东仓库每天需处理的物品数量

来源：中国日报



增长途径

我们认为，有四种方法可以帮助跨境电商在未来五年内实现跨境增长。它们每一个都将从不同的角度开启增长——无论是进入新的细分市场，还是打造新的产品和业务模式、新的接触点以及新的收益流。

增长“金字塔”底端

在全球本土化之前做到超本地化

将购物与一切相连

成为合伙人，而不单是卖家

增长“金字塔”底端

要在未来的电商业务中走得更远、更广，就要从尚未有服务提供或服务不到位的细分市场着手，解决这些细分受众的上网障碍。

为何说这是一个机遇?

一个经常被忽视或错误定位的细分市场

在快速发展的市场中，商家们都在竞相争抢中产阶级和数字精英的垂青，他们被商家视为“低挂水果”。

下一个增长时代将由那些以往被忽视的人群来开启。无论从收入、受教育程度或互联网使用情况来看，他们都处于整个消费者“金字塔”的底部。

在未来的 5 年里，接触这价值 5 万亿美元的 40 亿人口，将变得越来越可行和有利可图。对商家来说，若要覆盖之前尚未有服务提供或服务不到位的细分市场，许多新的、即将进行的基础设施和技术升级将有助他们减少所需的投资和努力，其中就包括印度尼西亚和中国之间可能达成的共同开发 5G 的协议。

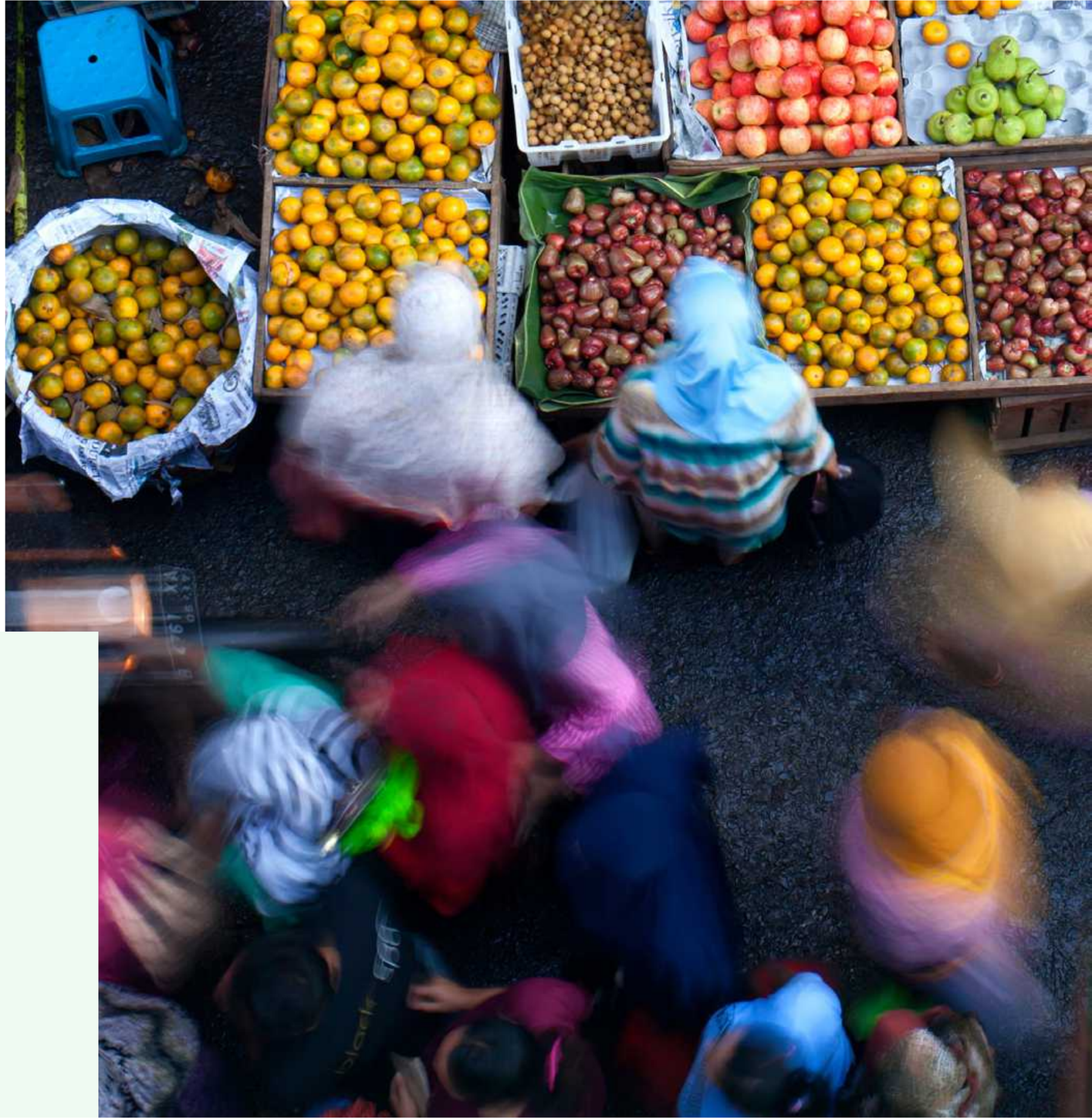
这种增长路径似乎与发展中国家及其新兴市场更密切相关。但在发达市场，我们以不同方式定义金字塔底部。在这类“底部”中，我们探讨的是从社会层面、政治层面或生理层面考量，被忽视的一些需求。

40亿人口

每年收入不超过 3000 美元的 40 亿人口构成了全球经济金字塔的底部。这一群体代表着价值 5 万亿美元的市场。

5万亿美元

来源：世界资源研究所



抓住机遇

最少的使用限制，最多的触达渠道

与人们普遍认为的相反，低收入消费者的消费期望正在增加。2018 年凯度咨询全球监测的数据显示，低收入群体对 24 小时提供的零售服务和独家产品的期望值与高收入群体持平，甚至有超越后者的态势。

这些服务不足的对象不仅拥有不断上升的期望值，而且他们的期望、需求和痛点也不尽相同。想要成功触达这类受众，不能简单地将现有的一套“挪个地方”，从“金字塔”顶部搬到底部去。

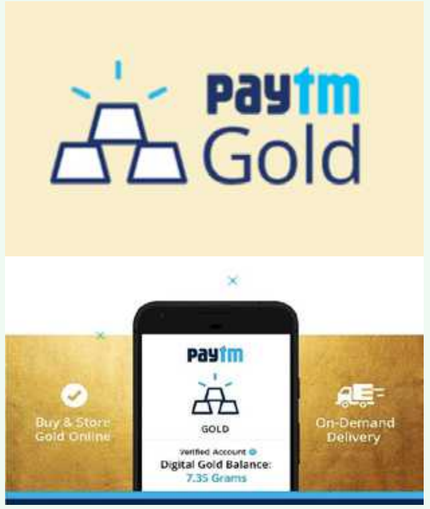
聪明的企业已迈出第一步，他们开始尝试调整主流产品来触达那些服务不足的用户，让他们能使用最少的资源（如所需的财务承诺或数据使用）享用商品和服务。

全球成功案例

缩小产品体积以扩大分销规模

ColaLife 设计的抗腹泻试剂盒适合装在可乐瓶之间，可使用可口可乐庞大的分销网络以到达偏远村庄。电商零售商们不妨参考这一做法，看看哪些商品的营销可以利用到合作伙伴现有物流网络的未使用空间。

来源：卫报



降低投资额

在印度，Paytm 正在将黄金投资服务扩展到最低投资额为 1 卢比的低收入市场。二线和三线城市已经占 Paytm 数字黄金总销售额的 70%。

来源：Paytm

后续思考

- 在您的出口市场，哪些人未享受到服务?在哪些方面?
- 为了能让更多用户使用您的产品或服务，您可以为用户减少哪些使用限制?您可以采取哪些步骤来确保这不会影响质量或功能?
- 您能创造出所需客户承诺少一些的精简版本吗?

抓住机遇

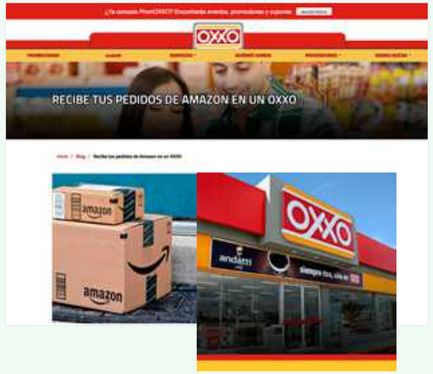
充分利用现有系统

在快速发展的墨西哥和印度尼西亚经济体中，消费者的收入和支出正以超过基础设施发展的速度增长。

企业可以尝试与公共和私人组织合作，利用现有的安排、资源或基础设施。如印度尼西亚的 Kudo 通过将购买目录和应用程序展示到现有的 20 万个夫妻经营商店网络中，从而将电子商务扩展到线下乡村社区。

进入全新出口市场的电商不需要从头开始构建新系统，相反，我们建议其通过与现有合作伙伴合作，实现共同成长。

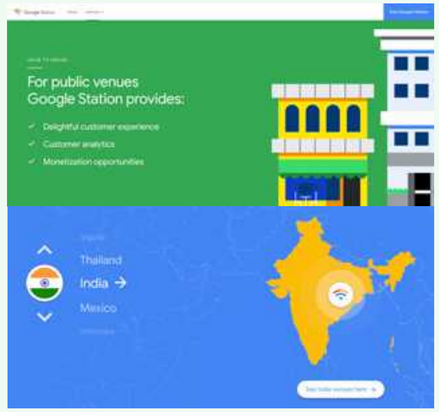
全球成功案例



将传统贸易带到线上

在墨西哥，**亚马逊**与 **OXXO** 合作，让 3000 家便利店附近的社区能更安心地享用电商服务。这一举措解决了顾客此前在交付和安全方面的担忧，他们可以选择在线订购，然后在商店领取订单并用现金支付。

来源：The Yucatan Times



制造转化机会

在印度、泰国和尼日利亚等新兴市场，**Google Station** 允许合作伙伴赞助从现有光纤连接转换而来的 Wi-Fi 热点，将大量流量带到线上公共空间，从而创造大量的变现机会。

来源：Google, BGR India

后续思考

- 存在哪些现有网络或资源能够满足大众需求？
- 如何才能将产品“纳入”大企业覆盖广泛的分销网络？通过这样的合作模式进入此前未被满足的细分市场，如何让合作双方都从中获益？
- 我们如何确保这是可持续的和财政上可行的？

抓住机遇

消除可持续增长的潜在障碍

随着良好的基础设施和高质量的电商接入成为常态，其他不太明显的障碍可能仍然会限制支出或支出能力。虽然金字塔底层的用户可能会找到更高报酬的工作，但工资周期对一些人来说仍然不规律，这使他们很难做出财政上的承诺，或者他们的工作时间也不规则，这使收货面临挑战。

未来，企业将认识到，为实现“金字塔”底部的可持续增长，他们需要在出现新需求时及时发现并满足这些新需求，同时要善于发现一些被“隐藏“的需求，这些需求往往因为人们没有机会接触商品或服务而被掩盖了。所以企业首先要帮助人们清除障碍，让他们能有途径接触到电商产品和服务。

全球成功案例

提供包容性体验

阿里巴巴和清华大学开发了一款售价 1 美元的“智能接触”硅片，该硅片可用于智能手机上的盲文按钮，允许盲人用户在所支持的应用程序中执行“确认”或“返回”等操作。试验表明，盲人用户接到电话和网上购物所需的时间减少了 50%。可见，电商应该有建立包容性体验的意识，比如建立能让普通用户和残障人士都能使用的用户界面或用户体验。

来源：TechCrunch

包容性助力品牌脱颖而出

面对一个成熟和充满竞争的市场，ASOS 在营销中正视了一些重要但通常会被忽略的时尚文化障碍，使自己从一众时尚零售商中脱颖而出。通过无性别设计，将抽象的“美”诠释为具象的“面孔和身体”，并由各种身材、肤色和有“瑕疵“的模特来展现，ASOS 传递了时尚属于所有人这一主题，不同身份和社会信仰的人都有属于自己的时尚。

来源：ASOS, Marie Claire 澳大利亚

后续思考

- 未来，哪些市场进入障碍存在风险，并会限制我们核心电子商务市场的增长？
- 我们如何确保所提供的电子商务产品能不断跟上人们变化的步伐？
- 如果要创造一个能不断适应新想法和需求的动态产品，我们可以怎样做？
- 我们能在支持和帮助客户方面发挥更积极的作用吗？

如何在三大市场中制胜？

英国

为提供便利和包容性而创新

- 英国成熟的零售体系促使了这里的消费者对便利性有更高期望，而围绕交付所做的创新，将满足英国消费者的这一期待。
- 英国市场的成熟不仅体现在电子商务渗透方面，而且体现在人口统计方面。人们越来越希望产品和营销能满足各种需要，包括不断扩大的收入差距、人口老龄化以及文化、种族和性别多样性。

墨西哥

构建线下接触点打消消费者安全顾虑并最大限度为其增加人际接触

- 短期来看，线下接触点将帮助企业与一大批首次使用电商服务的用户建立信任，并打消他们对支付与履行方面的顾虑。
- 从长远来看，企业需要建立的线下接触点，不仅要能解决物流问题，还应有助建立品牌形象。这样的 O2O 电子商务体验，其最终目的是迎合墨西哥消费者对人际互动、与人面对面接触的强烈文化偏好。

印度尼西亚

调整产品、业务模式和配送方式以触达更多受众，同时善加利用新开发的基础架构

- 不要忽视乡村消费者，他们的购物需求可能并不比城市消费者少。在广阔的印度尼西亚群岛为人们使用电商服务将限制条件减少到最低，并保证方式可扩展。触达乡村消费者可能需要不同的定位策略，因为乡村地区和通常能进行较精准定位的城市和城郊区存在差异。
- 为充分利用新投资开发的基础设施和物流网络，提前与相关方面建立合作关系。开始开发产品、商业模式和分销网络，以便让它们无缝融入未来的共享基础设施网络。

在全球本土化之前做到超本地化

为了深化参与电子商务的未来，迎合每个地区来自基层的根本需求，然后通过在全球范围内寻找类似的社群进行扩展。

为何说这是一个机遇?

日益增长的期望将意味着全球单一化缺乏吸引力

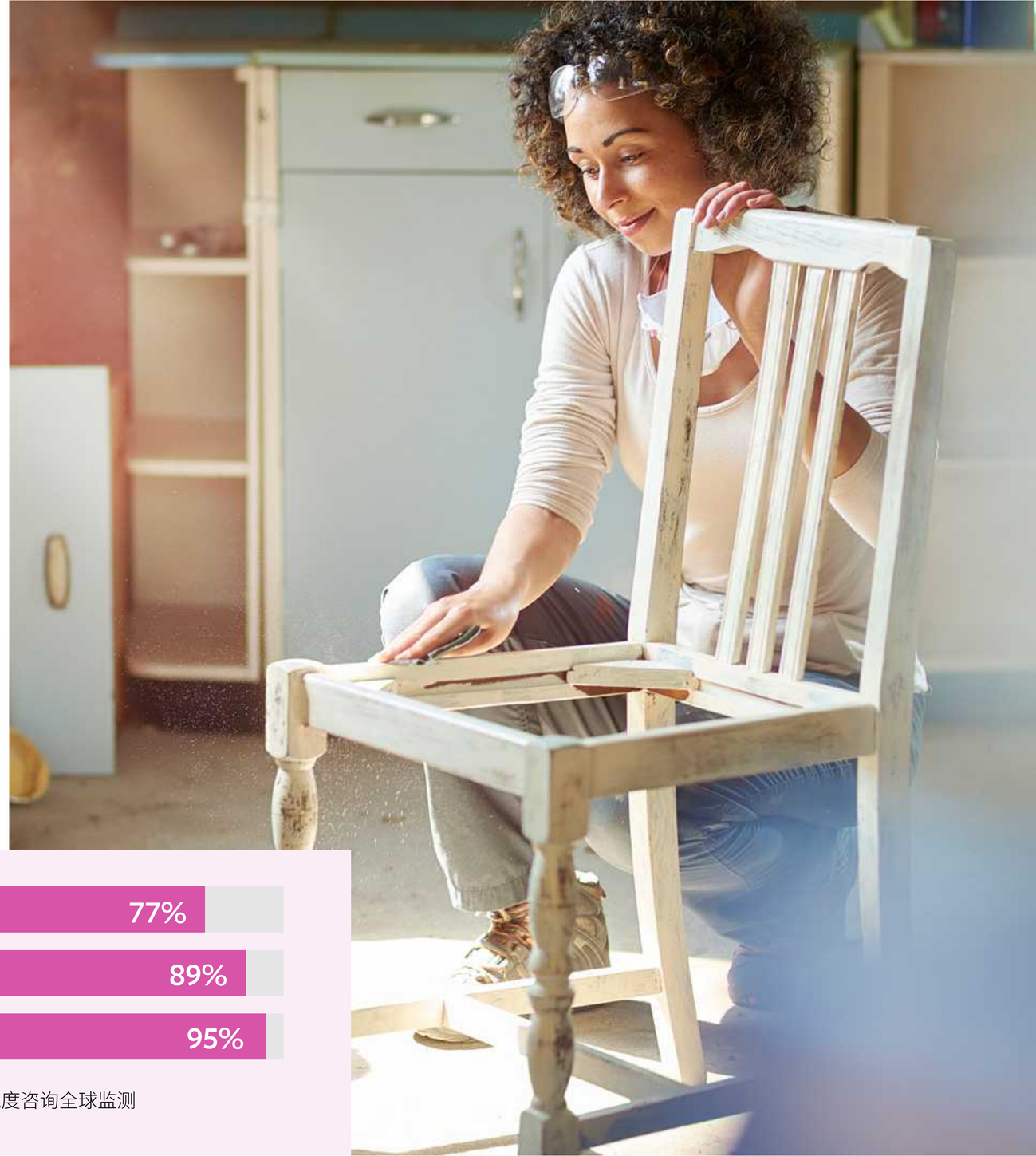
为了在未来广袤的电子商务中进一步发展，企业必须了解进行“本地”而非“全球”的运营至关重要。

全球化和本地化之间的“天平”正开始向后者倾斜。在上一个增长时代，由于互联网的兴起和航空旅行价格变得更实惠，世界互联更密切。但在未来，大公司和全球公司的吸引力将越来越弱于规模较小却反应迅捷的公司。面对越来越多的大企业遭到质疑和令人失望，人们开始选择“离家更近”，这也与对本土的信任和自豪有关。

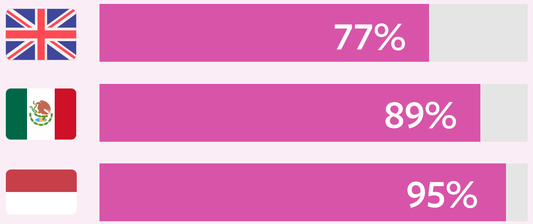
事实上，对消费者来说，重要的不是商家的规模，而是他们与商家的亲近程度。

全球范围内，每个人都开始强化个人身份，而作为世界公民的这一共同身份则在不断弱化。

无论是在文化、价值观还是功能需求方面，人们都希望商家能给予他们“最佳匹配”。所以商家们需要了解本地运营可以采取不同的形式，并通过价值链影响各个环节，而不仅仅是呈现给顾客的最终商品。



认为“购买本地种植或生产的商品”很重要的人数占比



来源：2018 年凯度咨询全球监测

抓住机遇

利用当地社群力量

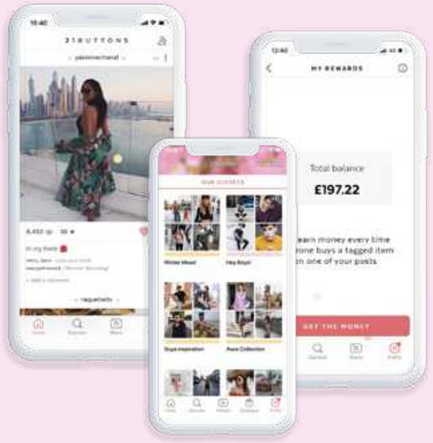
许多进入电子商务的新市场都高度重视人际间的信任。来自 2018 年谷歌消费者 Barometer 的数据显示，在印度尼西亚，42% 的人会根据他人的建议进行海外购买。

在更为成熟的市场中，用户对于支配购物环境的国际公司越来越失望，用户认为和当地联系紧密或可以得到当地验证的选择更具吸引力。

首先要与当地建立深厚联系，这将比建立一个宽泛的网络所带给你的投资回报更高。

想要在未来获得成功的电商需采用当地的商业模式，并争取基层倡导者的支持，与他们共同努力，以在共享的真实和虚拟社群中赢得信任并建立品牌价值。

全球成功案例



将用户变成合作伙伴

在英国，**21 Buttons** 可以让用户精选一组时尚产品并分享给他人。21 Buttons 为用户创造了一个可行的商业模式：他们不仅可以成为有时尚影响力的人，而且一旦他们的产品分享获得点击量并带来了相应的销售收入，他们就可以赚取费用。这一模式让用户转变成了品牌在当地的尽职合作伙伴。

来源：21 Buttons

发展当地倡导者构建信任

亚马逊推出 Chai Carts 来为印度中小企业拥有者提供饮料，并向他们宣传在亚马逊平台贩卖商品的益处。这与当地做生意的方式相呼应，并有助于与重要的客户和倡导者建立信任。

来源：印度经济时报

后续思考

- 如果我不必亲自宣传品牌，而是依靠本地合作伙伴来发现、验证和推广产品，会怎么样？
- 谁最能代表我为品牌发声，并懂得如何帮我拉近和当地社群之间的联系？
- 如果我们可以利用当地的传统或惯例，在不同的层次获取信任，并建立有价值的新商业网络，会怎么样？

抓住机遇

增长当地需求，为当地创新

消费者愈加抗拒品牌所说的表面价值。如今消费者不但想购买熟悉的品牌，还想确保他们所购买的商品都是为当地人量身打造的本地制造。

2018 年凯度全球监测的数据一次次地表明，在英国、墨西哥和印度尼西亚，人们更关心产品是否为本地制造，而非该产品是否由个人销售。

企业可能需要在上游将更多的产品开发和创新进行本地化，并利用新的工具、技能和产品为当地社群赋能——而不需要“连根拔起”既有体系和生态。

全球成功案例

技术升级以解决当地痛点

Warungs 是印度尼西亚当地的小型商店，其科技含量低，却与本地社群关系密切。**East Ventures** 为一家 Warung 店铺提供价值 5000 美元的模型，该模型使用物联网、区块链和数据分析技术，可以帮助本地卖家跟踪库存、进行融资、优化最后一英里的分销并出售更多服务。

来源：TechCrunch

迎合当地细分需求

尽管 **KitKat** 是一个英国品牌，但它却为日本量身打造了 300 多个不同的日本版产品。这些独具特色的日本版零食融入当地产品或假日元素，与本土文化习俗紧密联系，游客可以将它们作为当地特色美食带给家人。

来源：纽约时报

后续思考

- 我们如何确保不会在不知情的情况下，与当地文化和价值观不同步，危及我们的成功？
- 我们如何确保不会在不知情的情况下，与当地文化和价值观不同步，危及我们的成功？
- 如果我们设计的产品或创新能够明确解决当地的痛点和满足其需求，会怎么样？

抓住机遇

跨越实体边境，找寻类似人群

互联网的普及将面临一个转折点，届时人们已经充分探索了各种兴趣和身份认同，并将倾向于单一和稳定的信仰。从这个意义上说，互联网将使世界变得更小，因为它让人们无论身在何处都能分享哪怕最微不足道的共同爱好。约三分之二的墨西哥人认同互联网帮助他们结交其他志同道合的人。

电子商务可以以此为基础，为本地产品找到许多利基受众，那些虽然身处不同市场却与本地用户具有相似需求的社群。未来的出口业务将通过发现和服务这些跨越实体边境的类似社群来增值。

全球成功案例

跨市场服务具有相似喜好的用户

Fabindia 在印度建立了一个强大的零售网络，以满足渴望使用以传统印度技术制作的家具的印度城市居民。它的出口业务也开始腾飞，尤其是在英国，因为这里的人们已经厌倦了常规的家具，期望寻找用心制作的优质产品来展现个性。

来源：Fabindia

听取用户心声，将产品做“对”

Glossier 最畅销的洁面乳是听取了论坛上 382 个建议研发而来的。这款洁面乳顺应了人们不再满足于大品牌标准制作的心理，是在了解实际用户心声后打造出来的，能满足其切实需求。

来源：彭博社

后续思考

- 跨市场的客户有什么相似之处——这如何为业务增值？
- 我们能传达和展示什么样的价值观，令它在任何地方都能与他人产生共鸣？
- 应该为哪些本地产品提供全球平台，用来展示它们的共同优势？
- 如果我们不把最大精力用于创新，而是专注于管理和分销，会怎样？

如何在三大市场中制胜？

英国
让消费者与品牌紧密相连

- 打造真实可信的品牌形象，并迎合利基市场，以便从全球大众市场中脱颖而出。成熟而永葆好奇的英国市场越来越喜爱更小、更独立的品牌，或从全球知名品牌衍生出的子品牌，因为这些品牌透明度更高，且能对积极应对消费者需求。
- 向直接围绕消费者反馈进行创新的 D2C 企业学习。D2C 模式在生产、设计、消费者和意见领袖之间创建反馈循环，以测试和开发新产品。

墨西哥
代表当地文化开拓地区市场

- 墨西哥的进出口贸易都发展迅速，因为外国企业都在寻求进入热门市场的机会，而本地区的企业则很容易将其丰富的艺术、时尚和文化类产品出口到拉美裔乃至全球市场。
- 将不同的墨西哥亚文化元素融入到产品和界面设计中，并将其推广到更广泛的地区市场，让墨西哥特色触达全球受众。
- 将墨西哥相关性与全球影响力相结合，挖掘墨西哥消费者对外国商品的喜爱之心。

印度尼西亚
利用本地网络，打造满足本地需求的设计

- 随着全球电商巨头引领发展，企业需要利用本地网络，采用消费者熟悉和信赖的方式提供商品和服务，满足本地需求，并支持本地社群。
- 随着印度尼西亚消费者越来越重视本土品牌和商品，商家要设计对印度尼西亚文化多样性和地理环境具有特殊性和敏感性的产品。任何能做到这一点的商家都能把握发展机遇。

将购物与一切相连

为了在未来的电子商务中保持相关性，商家可以在线上和线下创建多样的购物入口点，将提供的商品与服务和人们的一切活动相连。

为何说这是一个机遇？

内容爆炸导致参与度降低

商家有机会创造人们想要停下来细看的内容，而不仅仅让消费者对内容匆匆一扫而过。英国消费者平均每天花 8 小时 11 分钟在各类媒体上，这超过了他们 6 小时 19 分钟的睡眠时间。然而，真正让他们留意的内容只占他们看过内容的极小一部分——5% 的品牌内容占据了消费者 90% 的注意力。

不断增长的互联网和移动设备普及率将使人们更多地生活在线上。人们会花更多时间在线上工作、娱乐、互动和购物。

随着内容的爆炸式增长和线上操作步骤数量的增加，电商们前进的道路有两个方向：不仅要消除噪音和无关的步骤，而且还要创造无缝连接内容和购物的愉快时刻。我们的目标是尽可能多地创建电商的入口点，并最终在生活的各个方面实现所有内容的可变现。

内容营销对销售转化越来越重要

44%

全球有 44% 的 B2C 营销人员认为内容营销是带动营收的中心环节

52%

全球有 52% 的 B2C 营销人员成功地通过内容营销实现销售目的

来源：内容营销协会

抓住机遇

简化购买路径

许多新的技术革新正在增加人们日常生活的步骤，这不仅占用时间，更是占用我们的脑容量。例如，fitbit 仍然需要人工输入摄取的饮食和进行的运动，即使它能自动计算和上传心率数据。

商家正在加快制定解决方案，以减少人们在购物时需花费的时间和精力。例如，通过一张照片，来自英国的 Snap Fashion 将从 16000 多个品牌的 100 多万件衣服、鞋类和箱包中搜索出该商品可以在哪里购买，或者提供一个可供点击的购买路径。

为了吸引注意力并驱动转化，零售商需要提供尽可能短的购买路径，整合接触点，减少从被吸引到完成交易所需的步骤。

全球成功案例

加快购买决策

墨西哥领先的航空公司 **Aeromexico** 开发了一款聊天机器人程序，它使用户可以接收有关航班的个性化建议，并通过墨西哥最常用的信息服务软件 WhatsApp 来购买机票。这使机票购买变得更加容易，人们无需再在旅游网站上搜索。

来源：Aeromexico

将影响转化为销量

美宝莲在线直播了其在纽约举行的新唇膏系列的宣传活动，活动请来了中国明星 Angelababy。通过在视频中嵌入可直接点击的购买链接，美宝莲收获了 1 万个唇膏的销量。

来源：Luxion，中国化妆品代理公司

后续思考

- 在购买过程中，我们在哪些环节会达不到人们不断增长的期望？
- 我们如何在不影响安全性和满意度的情况下简化所需工作？
- 如果品牌能在每次被目标用户发现的时候，都嵌入一个只需单次点击的购买链接，会怎么样呢？
- 我们还可以去哪里曝光品牌？

抓住机遇

依据环境策划选择

随着电子商务竞争的加剧，人们将面临选择和信息都过多的风险。他们想切断噪音和杂乱，在当下作出适合自己的购买抉择。在墨西哥和印度尼西亚，超过 90% 的人认为商家需要能预见到他们的需求，并为他们提供合适的产品和服务，这点非常重要。

未来成功的企业将利用他们与客户之间不同接触点进行情境营销。印度尼西亚的旁氏开展了一项营销活动，邀请女士们在通勤路上拍下火车上和站台上的品牌海报。然后，她们会看见屏幕上充满了污染物，并被直接引导到宣传特殊排毒产品的页面上。

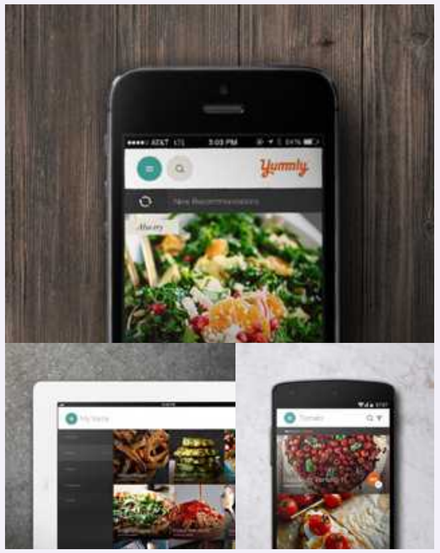
商家在营销时，务必考虑到目标受众及其处境，并提供对他们来说最相关的选择。

全球成功案例

根据目的地定制护肤品建议

海蓝之谜最新的“水润抵达”全渠道营销根据旅游目的地的气候提供产品建议。甚至是在一个旅程的不同部分，它所提供的护肤建议也是不同的——从登机到飞行，再到目的地的建议各不相同。

来源：海蓝之谜



扫描冰箱食物定制推荐食谱

只需扫描冰箱里的食物，**Yummly 2.0** 应用程序就可以为用户推荐食谱。这种成分识别功能不需要智能冰箱的配合，因而任何人都可以轻易使用该应用程序。而且由于食谱建议根据用户的食物储备情况定制，这让人们更容易采纳推荐。

来源：每日邮报

后续思考

- 如果商家能在购物体验中，帮人们解决做决策和数据输入的负担，让人们无需亲自做这些事情，那会怎样？
- 我们可以利用哪些客户洞察资料来有效地作出选择？
- 我们如何为不同的场合和个人，提供不同的产品建议？
- 这对我们的产品意味着什么？我们需要作出多少调整？

抓住机遇

把接触点变成体验

比起物质财富，55% 的墨西哥人更重视体验。这与人们期望获得更多难忘回忆的认知是一致的，人们会花费更多的时间在他们喜爱的活动上。

随着科技令电商的功能性方面越来越简化，人们愈加希望减少那些琐碎的步骤。领先的企业将把接触点转变为积极的体验，以此来激发和提高用户参与度，这使零售和娱乐之间的界限变得模糊。

全球成功案例

将逛店与线上数据相连接

奢侈品零售商 **Farfetch** 将线上数据带进现实世界。进入商店后，顾客通过扫描二维码来验证身份。顾客在商店中拿起任何商品都会自动显示在线上心愿单中，而试衣间则包含显示心愿单的镜子，可用于订购更多物品和购买。

来源：Farfetch

娱乐用户并吸引其注意

“Pearl Bro” 是一个电商企业家，他做了开采贝壳的直播，并获得 **440**万 美元的预订单，人们都希望贝壳内能含有珍珠。整体开采过程都通过摄像机直播，这为用户带来持续参与其中的体验。

来源：NextShark

后续思考

- 我们的接触点中哪一个最有机会创造出吸引用户的体验？
- 如果我们不仅仅想着如何销售，而是投入时间和空间，通过参与式体验，让人们与品牌互动，会怎么样？
- 如果我们向大众展示生产过程，并借此制造话题并将其转化为销量，会怎么样？

如何在三大市场中制胜？

英国
扩展、延伸、整合品牌体验

- 无缝连接内容、营销和休闲场合的接触点，带来便利性之余，更重要的是鼓励消费者花更多时间关注您的品牌。
- 摆脱产品类别的束缚，就目标受众的不同生活需求为他们提供个性化方案，从而围绕您的产品构建一种体验。
- 以互动的形式和营销方案来吸引消费者，使他们愿意为您的品牌投入情感与时间。

墨西哥
为现有购买习惯建立捷径

- 通过将线上线下购物点融合到墨西哥人现有的生活方式中，鼓励他们使用电商服务。
- 同时，在电商体验中加入人际交往的元素，如大量的提示、直观的手势和令人愉悦的声音等，为用户带来高效且有人情味的购物之旅。

印度尼西亚
找到您的用户，并引导他们作出选择

- 向 **Bukalapak** 和 **Tokopedia** 等当地经营者学习，在边远地区建立线下接触点，让那些地区的消费者能最终触达您的线上接触点。
- 通过创造一种不仅能带来更多选择，还能引导消费者作出选择的线上体验，使您的品牌从全球新竞争者和本地利基市场的挑战中脱颖而出。

成为合伙人，而不单是卖家

在未来的电子商务中赋能他人，成为合伙人并整合资源，帮助所有参与的企业扩大规模并发展壮大。

为何说这是一个机遇？

从 B2C 过渡到 B2B

聪明且有雄心壮志的电商运营商会逐渐明白，未来有价值的不再仅是销量，更是合作和分享，尤其是与小企业的合作和分享。

微小企业越来越具有吸引力。对有抱负的年轻人来说，由于企业领导人个人的魅力与名声， 让微小企业成为不错的就业选择。对政府来说，中小企业则是经济增长的引擎。全球已有十分之四的企业仅由一个人构成，微小企业的成长是许多市场日益重要的组成部分。

在未来，这些小企业将为其他商家创造一个巨大的机会来为他们整个价值链上的需求提供服务——从融资到物流、仓储和客服。

跨境业务的灵活性越强，就越能在批发业务之外提供更全面的 B2B 服务，尤其是当直接市场变得更具竞争力，消费者变得更精明时。

47%

2016 年，47% 的英国国内生产总值来自中小企业

来源：英国调研与创新机构

10.6万亿美元

2018 年，全球 B2B 电商营收高达 10.6 万亿美元远超全球 B2C 电商的 2.8 万亿美元营收

来源：Statista

抓住机遇

聚集细分市场，创造大众价值

在企业巨头们各种运筹帷幄的大动作背后，小企业的暗流也越来越汹涌。尽管这些企业的规模很小，但它们拥有很大的抱负，它们将目光投向更广泛、全球化的受众。

寻求扩张的成熟大型电商，以及也想在市场中分一杯羹的初创企业并没有选择与微小企业做竞争对手，相反它们创造出了新的 B2B2C 商业模式，帮助这些企业为他们的产品找到合适的利基市场。

全球成功案例

整合不同城市的健身房会籍

通过整合 39 个城市的 8000 个精品健身房的会籍，ClassPass 帮助较小的健身房留住了那些不愿成为单个健身房会员的客户。ClassPass 已经从混价模式中获得盈利——每月订购的额度有限。.

来源：Classpass, Medium

去掉 “中间人”

新西兰初创企业 **Thieve** 利用购买数据和创意为个体经营的代发货人编制一份 AliExpress 产品清单，让他们直接从制造商处购买产品，并通过自己的渠道转售。

来源：Thieve

后续思考

- 如果我们不是从事销售，而是利用我们的专业知识和关系网络，帮助小企业将完美的产品销售给合适的客户，会怎么样？
- 我们可以在哪些方面利用现有业务，将其作为增长新来源并帮助他人成长？
- 如果我们可以整合来自不同商家的产品，同时对访问和使用收费，会怎么样？
- 什么样的合作关系能适用于不同的出口市场？

抓住机遇

集中资源，共享效率

快速发展的微型企业缺乏运营资源，需要寻求创新方法和合作伙伴来应对这些挑战。

由大型企业提供共享资源和服务的新商业模式正在兴起。例如在物流领域，FreightLink 整合并销售分散的渡轮航线，让有运输需求的商家能前往欧洲 50 个国家。最近的一项调查发现，近 70% 的美国企业至少每月使用一次共享经济相关的服务。

随着更多新的中小企业走入线上，商家整合资源和生产力，并利用现有企业资产为这些中小企创建服务是极具价值的。

全球成功案例

善用未使用的仓库空间

Waresix 将印度尼西亚未使用的仓库空间与中小企业的实时需求相匹配。通过移动应用程序管理库存、客户订单和账单，提供通畅高效的服务。

来源：Waresix

创建共享设施和资源

德国 **FoodPanda** 最近收购了孟买的 Hola Chef，以建立印度最大的、托管多个厨房的云厨房网络，它的唯一目的是按需提供食物配送服务。这将创造一个巨大的、支持多渠道使用的食品准备资源。

来源：OLA Cabs

后续思考

- 我们投资的哪些资源可以与他人共享，以实现共同利益？
- 如果我们与小型企业合作，创建专用的共享生产点会怎样？
- 在我们的供应商、系统和基础设施网络中，我们能看到可以被聚合和重新分配的备用空间吗？
- 对我们的运营模式来说，哪些新的与共享效率相关的业务模式最有发展潜力？

抓住机遇

构建端到端的生态系统

虽然中小企业受到包括投资和培训在内的多项支持，但许多小企业仍将面临困难。他们可能会在一开始获得一些成功，但却很难生存下来，更不用说规模化了。事实上，在取得某种形式的初步成功后，有一半的中小企业会在五年后倒闭。

共享服务将演变为满足中小企需求的生态系统。全服务解决方案能为小型企业在价值链或业务周期提供全方位支持，从而进一步助其发展壮大。

20%

20% 的中小企业在经营一年后倒闭

50%

50% 的中小企业在经营五年后倒闭

来源：Fundera

全球成功案例

为中小企业提供全方位销售支持

Kichink 是一个帮助墨西哥小型企业的平台，如工匠、创新者和贸易商等都可以通过该平台在线销售商品、收款和运输货物。该平台总共与 6 万多家中小企业合作，为他们提供端到端解决方案，帮助他们为全球近 200 万的客户服务。

来源：Founder Institute

简单的按需仓储解决方案

Flexe 平台为大小品牌提供美国 1000 多个仓库的仓储服务，它协助品牌的包装、库存管理、订单、计费以及消费者和第三方零售商的交付工作。它为不同规模的企业提供整合服务解决方案。

来源：Flexe

后续思考

- 我们电商业务的生态系统有哪些独特之处？
- 我们能否将业务生态系统转换成一个可共享和完整的服务解决方案来支持中小企业？
- 如果我们投资专有技术或与关键企业合作，以开发综合解决方案，帮助中小企业解决价值链中不同阶段的挑战，会怎样？

如何在三大市场中制胜？

英国
创建定制解决方案并优化后端集成

- 英国的小企业可能已经精通如何做品牌和数字营销，但他们缺乏资金和灵活度来参与市场竞争。建议商家创建适合特定用途、灵活和模块化的 B2B 解决方案，让众多小型企业可以应用，并将其与公司现有系统整合。
- 提高价值链后端的利用率和效率，带领缺乏资金的小型企业快速走向胜利。

墨西哥
整合小型企业，为他们找到合适的市场

- 将许多新兴的墨西哥手工艺者、企业家和贸易商聚集在一起，取得规模优势，从而增强对其服务的需求，激发他们的活力。
- 较小的墨西哥企业也许已经完善了他们的技术，但仍在努力寻找合适的市场。帮助小型企业提升定位的相关性，这样一来，无论他们身处任何地方，都能最大程度地触达目标受众。

印度尼西亚
连接并分配资本、资源和知识

- 打造连接点，聚合即将到来这个发展中电商市场的大量资本、资源、人才和知识。
- 建立系统来优化资源分配，这个系统能够发现环节中的缺口和过剩产能，并精确地重新分配和共享资源，从而为所有参与者实现价值最大化。

总结

	英国	墨西哥	印度尼西亚
增长“金字塔”底端 从尚未有服务提供或服务不到位的细分市场着手，解决这些细分受众的上网障碍	■ 围绕交付进行创新，以满足英国消费者对便利性的更高期望 ■ 更具包容性地设计和营销产品，考虑年龄、性别、种族和性取向等	■ 在电商流程中构建线下接触点，以降低首次使用电商平台的消费者所承担的风险，并打消他们对支付与履行方面的顾虑	■ 打造能将使用条件减少到最低的产品、业务模式和配送方式，从而覆盖整个印度尼西亚群岛的乡村消费者，让他们都能无障碍地使用电商服务 ■ 提前与全球大型企业建立合作关系，以便利用它们在基础设施和物流网络方面的投资
在全球本土化之前做到超本地化 在根本上迎合每一个地方的基层需求，然后通过在全球范围内寻找类似社群进行大规模扩展	■ 为了从全球大众市场一站式商店中脱颖而出，开发利基品牌或产品 ■ 在生产和设计、消费者和意见领袖之间建立反馈循环，以测试和开发新产品	■ 为当地消费者和更广泛地区的西班牙裔移民设计产品，将不同的墨西哥亚文化元素融入到产品设计中 ■ 将墨西哥相关性与全球影响力相结合，挖掘墨西哥消费者对外国商品的喜爱之心	■ 采用本地化的购买和销售方式，以更好地吸引当地客户 ■ 设计对印度尼西亚文化多样性和地理环境具有特殊性和敏感性的产品
将购物与一切相连 在线上或线下创建多个购物入口点，将您提供的商品和服务与人们的一切活动相连	■ 无缝连接内容、营销和休闲场合的接触点 ■ 跨越产品类别，就目标受众的生活需求提供个性化解决方案 ■ 加深人们在线上和现实生活中对品牌的参与度	■ 在不改变墨西哥人的日常生活方式和习惯的前提下，整合线上和线下接触点 ■ 将人际交往的元素与电商的即时便利结合起来	■ 即使在边远乡村地区，也请确保线下有广泛的接触点，作为线上接触点的补充 ■ 关注价格竞争之余，更要创造一种线上体验，它不仅能为消费者带来更多选择，而且还能引导他们做抉择
成为合伙人，而不单是卖家 建立合作并整合资源，以帮助所有参与者扩大规模并增强实力	■ 为中小企业提供适合其目的、灵活和模块化的解决方案，方便他们使用解决方案，并将其整合到自己的现有系统中 ■ 提高价值链后端的利用率和效率	■ 赋能许多新兴的墨西哥工匠、企业家和贸易商 ■ 帮助小型企业提升定位的相关性，这样一来，无论他们身处任何地方，都能最大程度地触达目标受众	■ 在不断增长的经济中，聚合所有资本、资源、人才和知识 ■ 发现缺口和过剩产能，并通过共享重新分配资源，以确保实现资源最优化

附录

数据深析 47

鸣谢 53

关于凯度 54

个人价值

71%

71% 的人认同 “人生的目的是履行个人责任，为更伟大的事业服务”

39%

39% 的人在寻求体验时，很重视 “允许我帮助他人”

来源：2018 年凯度全球监测

消费者情绪

74%

74% 的人认为国家的经济状况非常/相当好

124

2018 年消费者信心指数得分为 124 分，位列全球第三

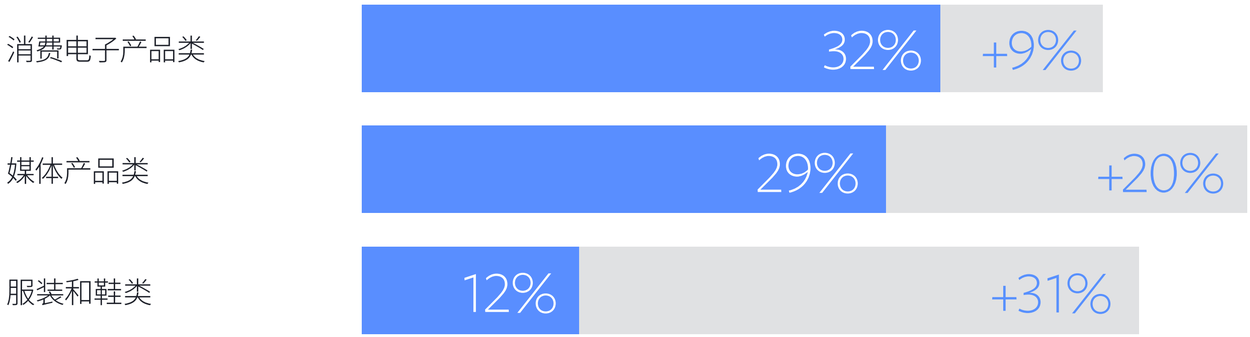
来源：Trading Economics

48%

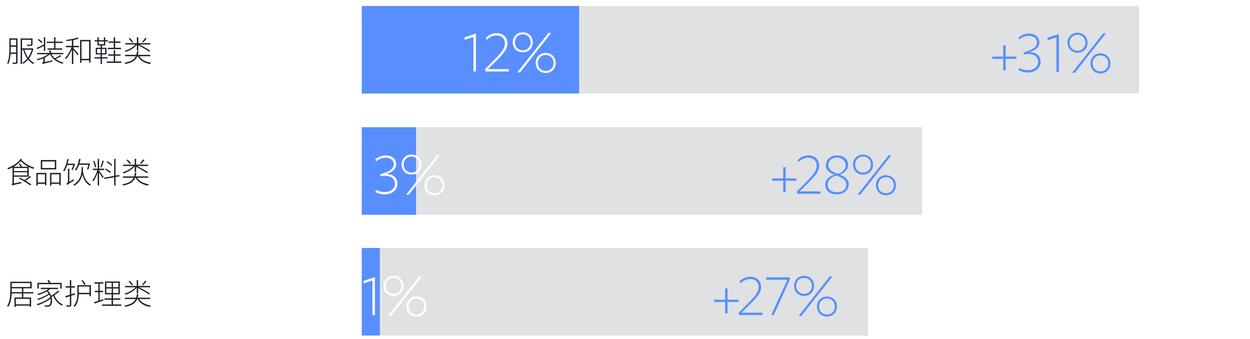
48% 的非企业主认为在他们的社区创业存在很好的机会

来源：GEM Consortium

当今推动销量的前三大品类



未来推动增长的前三大品类



来源：欧睿

对总零售价值的贡献百分比 VS 2019-23 年预测增长百分比

个人价值

37%

37% 的人在寻求体验时，很重视“允许我帮助他人”

来源：2018 年凯度全球监测

消费者情绪

9% →15%

2017 2018

2017 年仅有 9% 的人认为国家的经济状况非常/相当好，这一数值在 2018 年上升到 15%

来源：2018 年凯度全球监测

106

2018 年消费者信心指数得分为 106 分，位列全球第 13 位

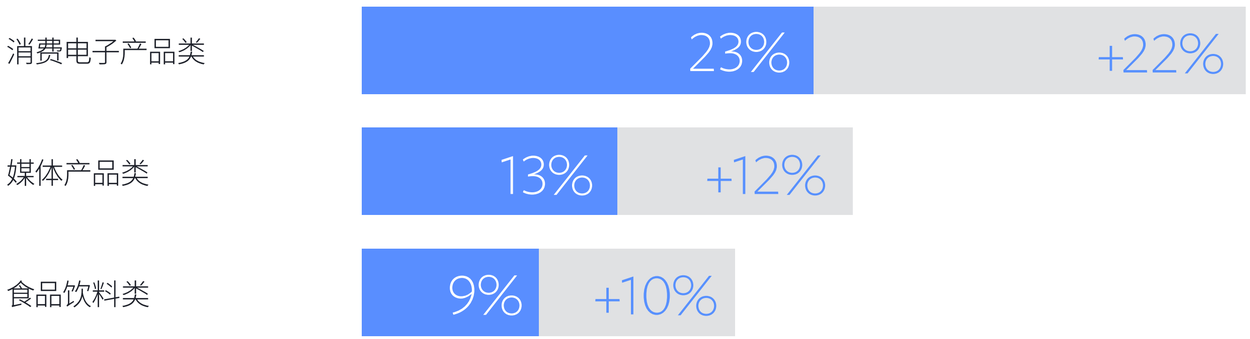
来源：Trading Economics

95%

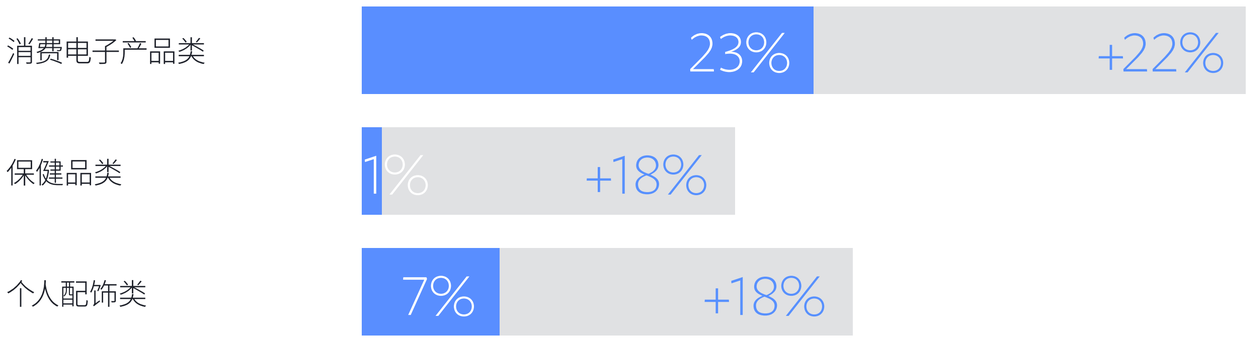
95% 的青少年对他们的未来持乐观态度

来源：卫报

当今推动销量的前三大品类



未来推动增长的前三大品类



来源：欧睿

对总零售价值的贡献百分比 vs 2019-23 年预测增长百分比

个人价值

30%

30% 的人同意 “生活的目的是追求个人的快乐、幸福和享受”

17%

17% 的人在寻求体验时，很重视 “允许我帮助他人”

来源：2018 年凯度全球监测

消费者情绪

-13%

认为国家经济状况非常/相当好的人数下降 13%

-14

2018 年消费者信心指数得分为 -14 分，位列全球倒数第 7 位

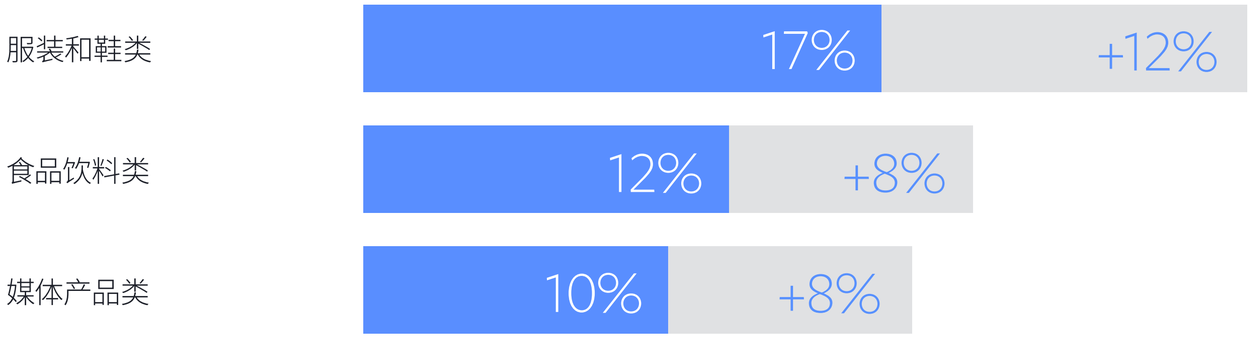
来源：Trading Economics

44%

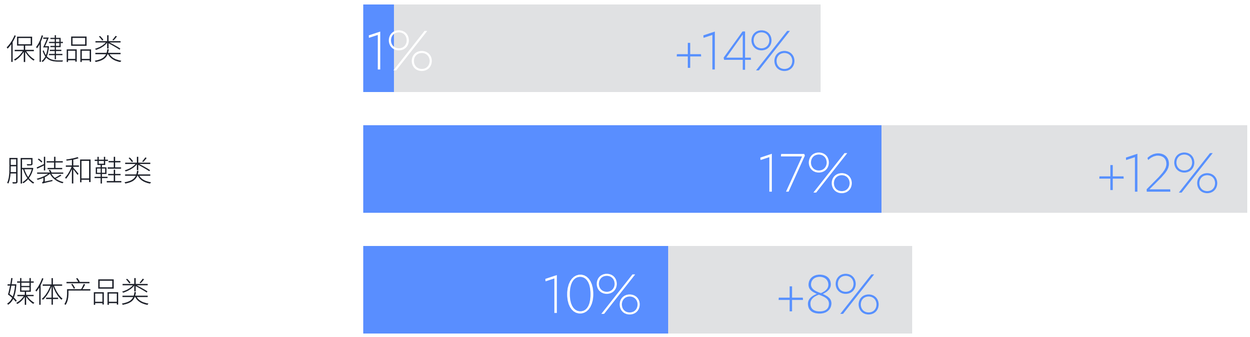
44% 的人认为脱欧将对经济产生负面影响

来源：BBC

当今推动销量的前三大品类



未来推动增长的前三大品类



来源：欧睿

对总零售价值的贡献百分比 VS 2019-23 年预测增长百分比

偶尔放纵一下犒劳自己：未来 12 个月内会这样做的可能性

	认为“十分可能”的占比	与全球数值的对比
英国	28%	-10%
墨西哥	75%	+37%
印度尼西亚	39%	+1%
全球	**38%**	

购买优质产品或服务：未来 12 个月内会这样做的可能性

	认为“一般可能”的占比	与全球数值的对比
英国	37%	-5%
墨西哥	45%	+3%
印度尼西亚	60%	+18%
全球	**42%**	

将体验看得比物质财富更重要

	认为“重要”的占比	与全球数值的对比
英国	47%	-5%
墨西哥	55%	+3%
印度尼西亚	48%	-4%
全球	**52%**	

购买奢侈品

	认为“重要”的占比	与全球数值的对比
英国	9%	-3%
墨西哥	9%	-3%
印度尼西亚	8%	-4%
全球	**12%**	

全球化对个人与国家产生积极影响

	赞成度的占比	与全球数值的对比
英国	55%	-9%
墨西哥	66%	+2%
印度尼西亚	78%	+14%
全球	**64%**	

从他人、信息和品牌处寻求信任和透明度

	认为“重要”的占比	与全球数值的对比
英国	51%	-7%
墨西哥	62%	+4%
印度尼西亚	49%	-9%
全球	**58%**	

来源：2018 年凯度全球监测

	我经常找寻促销或特殊折扣		对我来说，价格比品牌重要得多		我愈加希望产品能够根据我的个人需求进行定制		我喜欢通过买本土生产的产品来表达我对国家的自豪感	
	赞成度占比	与全球数值的对比	赞成度占比	与全球数值的对比	赞成度占比	与全球数值的对比	赞成度占比	与全球数值的对比
英国	77%	+6%	67%	+10%	27%	-32%	48%	-9%
墨西哥	70%	-1%	47%	-10%	74%	+16%	69%	+12%
印度尼西亚	76%	+5%	53%	-4%	73%	+15%	57%	0
全球	**71%**		**57%**		**58%**		**57%**	

	找寻所有购买物的最优价格		我逐渐对品牌在包装和广告中所做的声明感到怀疑		购买当地种植或生产的产品		对国家表现出自豪	
	认为“十分重要”的占比	与全球数值的对比	赞成度占比	与全球数值的对比	认为“十分重要”的占比	与全球数值的对比	认为“十分重要”的占比	与全球数值的对比
英国	69%	+4%	65%	+6%	36%	-11%	45%	-6%
墨西哥	67%	+2%	60%	+1%	59%	+12%	59%	+8%
印度尼西亚	88%	+23%	33%	-26%	58%	+11%	70%	+19%
全球	**65%**		**59%**		**47%**		**51%**	

来源：2018 年凯度全球监测

同意下列陈述的占比

	我通过线上渠道了解购买的产品	我通过商店或陈列室认识所购买的产品	我喜欢购买自己国家的产品	在购买海外产品时我愿意接受较长的交货期
英国	70%	25%	57%	32%
墨西哥	39%	54%	43%	20%
印度尼西亚	18%	76%	73%	2%

在海外购买而非在本地购买的原因占比

	有吸引力的价格	库存更充足	更好的产品品质	他人推荐
英国	26%	47%	9%	7%
墨西哥	41%	37%	25%	16%
印度尼西亚	11%	27%	64%	42%

来源：Google Consumer Barometer

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽暈染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学
	吉他教学				
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	兵乓球教学	太极拳教学
	围棋教学	高尔夫球			
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织
	小吃+美食				
语言学习：	英语				
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学			

暗号：666

免费领取资料微信

1131084518

微信1131084518

撩汉liaohan.net

最好资源zuihaoziyuan.com

贡献者

我们非常感谢所有为本白皮书的制定，提供宝贵时间和想法的个人：

James Ha
Global Egrow
跨境电商主管

Kenny Ye
杭州嘉云 (Club Factory)
营销副总

朱岩
清华大学互联网产业研究院
院长

Daniel Austin
京东体育
前电商团队负责人

Daniel Xiao
天猫
全球业务发展主管

Jack Wang
Lazada 集团
前营销部门高级副总

Joe Yan
Google 中国
策略合作伙伴总经理

Jorge Pulido
墨西哥对外贸易委员会
主席

Lorena Sanchez Garcia
Linio 集团
首席商业与运营执行官

Rebecca Smith
Boohoo
前电商团队主管

Santiago Spraggon
亚马逊
前拉丁美洲项目开发经理

Rusmin Lawin
印度尼西亚塞芒吉经济特区
国际投资顾问

我们同时鸣谢为本白皮书作出贡献的 Facebook 代表：

Aileen Zou
Client Partner
Ecommerce

Micson Kwong
Client Partner
Ecommerce

Sabina Wang
Client Partner
Ecommerce

Shi Lei
Client Partner
Ecommerce

Loris Li
大中华区市场经理

Nicole Chou
大中华区电商业务行业总经理

本白皮书中所表达的意见和观点不完全反映贡献者的意见和观点。